

4. Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. – К.: КНТЕУ, 2002. – 256 с.

5. Основы логистики / Под ред. В.А.Гудкова. – М.: Горячая линия - Телеком, 2004. – 351 с.

6. Терешкина Т.Н. Логистический подход к управлению запасами // Логистика. – 2002. – №1. – С.38.

*Получено 02.09.2005*

УДК 658.7

О.М. КОЖИНА

*Харківський національний економічний університет*

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядається питання створення ресурсних умов для довгострокового усталеного виробничого розвитку. Обґрунтовано поняття ресурсної стратегії, надано послідовність її формування. Запропоновано методику ресурсного забезпечення програми розвитку.

Важливим напрямком розвитку теорії і практики сучасного менеджменту є формування комплексного підходу до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Він проявляється, наприклад, у маркетинговому підході, реінжинірингу бізнес-процесів, однак найбільш яскраво та повно інтеграція постачальницько-виробничо-розподільних систем виражена у логістичному підході до планування, організації, управління і контролю руху ресурсних потоків у просторі й у часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача. Мета логістичного підходу – оптимізація наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, що складають єдину систему ресурсопостачання. Використання цього підходу дозволяє підприємствам знизити витрати на управління потоками і поліпшити рівень обслуговування споживачів.

Серед вітчизняних і зарубіжних учених, які зробили внесок у справу розробки наукових засад управління ресурсним забезпеченням виробництва, варто виділити таких авторів, як Д.Д.Бауерсокс, А.Г.Кальченко, М.В.Кіндій, Т.С.Клебанова, Д.Д.Костоглодов, Є.В.Крикавський, І.І.Саввіді, В.Н.Стаханов, Л.Г.Шемаєва [1-7].

Узагальнення матеріалу з літературних джерел показало, що всі існуючі дефініції логістики є дескриптивними, тобто розраховані на визначення логістики через її зовнішні прояви. Питання управління ресурсними потоками, адаптації їх до умов зовнішнього середовища висвітлюються в літературі, проте їх вирішення не є всебічним через відсутність системного підходу і комплексних досліджень інтегральності та узгодженості потоків. Крім того, звичайно увага дослідників

зосереджується на вирішенні поточних завдань ресурсного забезпечення виробництва, в той час як створення ресурсних умов для довгострокового усталеного виробничого розвитку часто залишається поза увагою вчених.

Д.Д.Костоглодов, І.І.Саввіді, В.Н.Стаханов дають таке визначення: «потік – це процес упорядкованого руху власних, позичкових і притягнутих ресурсів фірми, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [5, с.28]. Однак і в цьому визначенні також відсутні причини і характеристики руху потоку, а термін «упорядкований» заздалегідь припускає якісне управління потоком. Це визначення, є найбільш повним, проте, не враховує кілька істотних моментів: рух ресурсів виникає при наявності попиту на кінцеву продукцію; рух ресурсів є складовою частиною відтворювального циклу, у зв'язку з цим воно повинно викликати зустрічний фінансовий потік; усякий рух (як зміна стану) викликає потік сполученої інформації.

Підприємницька діяльність у сфері виробництва є складним процесом цілеспрямованого перетворення факторів виробництва на готову продукцію (товар, послугу). Найважливішим фактором виробництва на підприємстві є ресурси, тобто усі матеріальні та нематеріальні фактори, які використовуються для виробництва економічних благ.

До складу економічних ресурсів належать усі природні, людські та вироблені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Структура ресурсів на вході виробничо-господарського процесу вирішальною мірою визначається і формується під впливом тих кінцевих цілей розвитку, що ставить перед собою підприємство на його виході.

Різниця між ресурсами на вході і виході господарсько-економічної системи являє собою результуюче значення підсумків здійснення усіх виробничих процесів. Складний взаємозв'язок та різноманіття елементів процесу перетворення ресурсів на готову продукцію (товари, послуги) обумовлює необхідність формування відповідно складної системи управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства.

Управління ресурсним забезпеченням являє собою цілеспрямований вплив учасників процесу на змінювані характеристики логістичного потоку для досягнення поставленої мети шляхом перерозподілу ресурсів. Об'єктом управління в системі управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності є процес руху сукупності потоків ресурсів (логістичний процес), предметом – замкнутий цикл відтворення предметів праці (логістичний цикл), а суб'єктом – учасники логістичного процесу.

У такій інтерпретації логістика – це системний підхід до формування та управління сукупністю потоків ресурсів, що повинен забезпечити оптимальне співвідношення вартості та якості обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів в умовах ринкової конкуренції за рахунок динамічної стійкості інтегральних характеристик кожного потоку, синергізму їх сукупності й адаптивності в зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим, на нашу думку, термін «ресурсний потік» слід трактувати як взаємообумовлений рух і трансформацію матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі задоволення виявленого платоспроможного попиту на готову продукцію. У цій дефініції підкреслюється, що рух ресурсів виникає при наявності попиту на кінцеву продукцію; рух матеріальних ресурсів є складовою частиною відтворювального циклу, у зв'язку з цим він повинен викликати зустрічний фінансовий потік; усякий рух (як зміна стану) викликає потік сполученої інформації (рис.1). Визначення потреби в ресурсах на підставі отриманої інформації може бути подано різноманітними типами матриць шляхом комбінації трьох ознак: цілей, ресурсів (витрат) та термінів вирішення задач або досягнення цілей програми (рис.2).

Застосування запропонованої схеми матричного опису програми розвитку підприємства дозволяє більш ефективно обґрунтовувати процеси управління витратами та розвитку, підвищувати ефективність функціонування підприємства в трансформаційних умовах ринкової економіки країни.

Походження факторів формування ресурсної стратегії підприємства може мати внутрішній або зовнішній характер. Внутрішні фактори обумовлюються наявними та доступними підприємству ресурсами, зовнішні – його потребами у залученні додаткових обсягів ресурсів при виникненні стратегічної “ресурсної прогалини”, тобто різниці між потрібним та фактичним обсягом доступних ресурсів підприємства. Слід зазначити, що “ресурсна прогалина” в даному випадку являє собою не стільки недостатні обсяги ресурсів, що можуть бути придбані на відкритому ринку за наявні у підприємства кошти (відповідну частку капіталу), скільки перевищення необхідних витрат ресурсів (у вартісному виразі) над фактичним розміром капіталу. Виникнення такого розриву, який ніяким чином не може бути компенсований наявними коштами підприємства, означає, що забезпечення виконання обраних стратегій вимагає необхідності або залучення додаткових внесків учасників підприємства, або включення до підприємства нових учасників. У обох випадках ключовими факторами формування додаткового обсягу ресурсів корпорації є ринкова ситуація на відповідних ресурсних

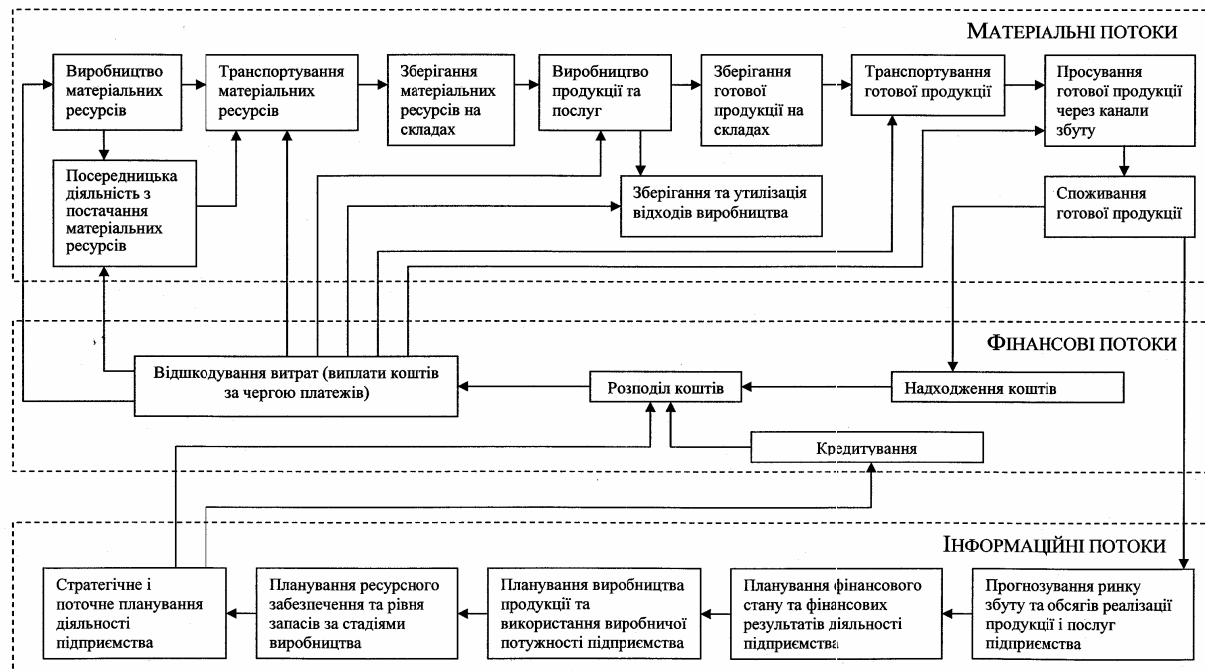


Рис.1 – Структура логістичного циклу обігу та відтворення предметів праці

ринках (товарних, фінансовому, ринку праці).

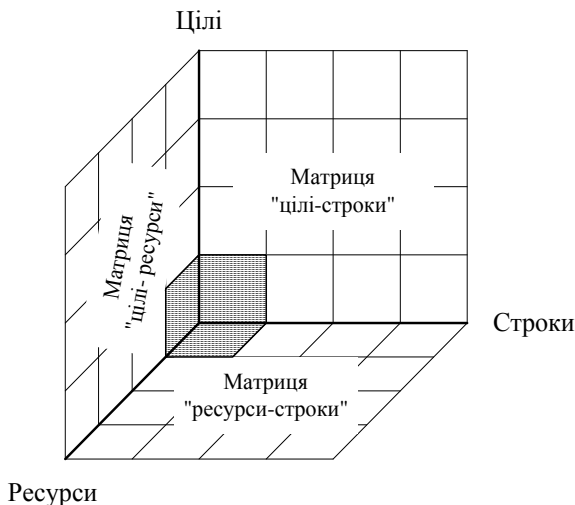


Рис.2 – Схема матричного опису ресурсного забезпечення програми розвитку підприємства

Урахування та зіставлення описаних факторів вибору ресурсної стратегії, визначення необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства обсягу стратегічних ресурсів, встановлення можливостей залучення стратегічних ресурсів з внутрішніх і зовнішніх джерел визначають вибір певної стратегії залучення та використання стратегічних ресурсів.

Задачею оцінки потреби в ресурсах на етапі стратегічного планування є неточний розрахунок потреби у необхідних ресурсах, а загальна оцінка їхнього впливу на розроблювані плани, що повинна бути швидкою і достатньо точною, дозволяючи тим самим оперативно розробляти різноманітні альтернативні стратегії.

Додатково можна відзначити, що ступінь непевності річних планів, що існує на практиці в більшості галузей промисловості, робить точну оцінку сумнівною.

Вирішення даної проблеми можливе за допомогою застосування наведеної методики ресурсного забезпечення програми розвитку (рис.3), що деталізує схему матричного опису ресурсного забезпечення (рис.2). Її застосування дозволить розрахувати потреби в ресурсах, узгодити терміни рішення паралельно виконуваних задач і коректувати в разі потреби їхнє формулювання.

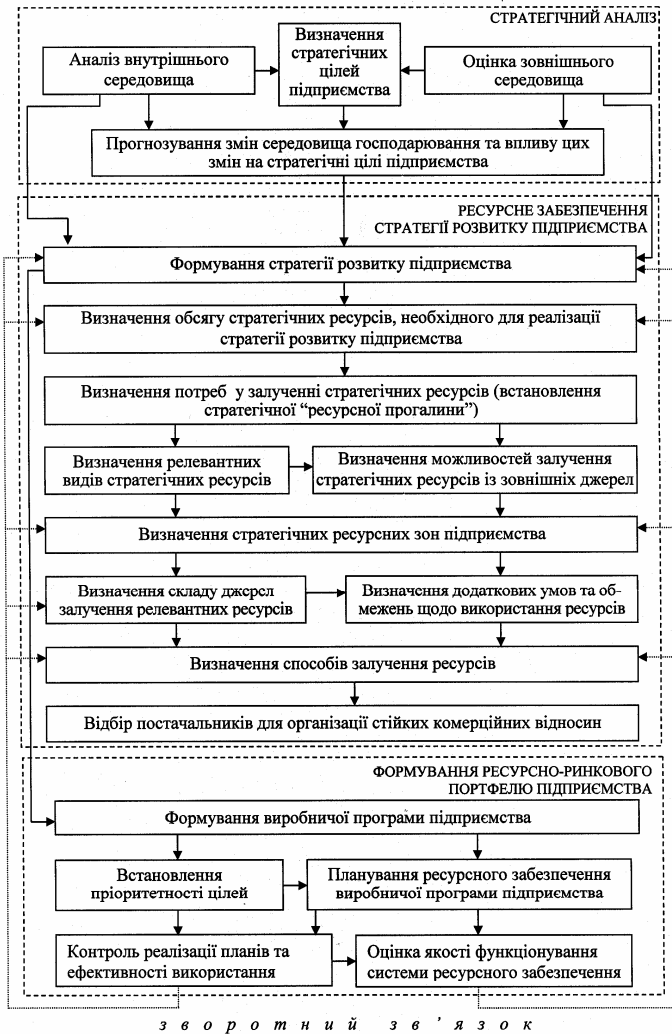


Рис.3 – Послідовність формування ресурсної стратегії підприємства

Ефективність виконання такої програми визначається як раціональністю використання наявних у підприємства ресурсів, так і організацією оптимального ресурсного забезпечення та вибору постачальників.

Необхідними умовами досягнення оптимальності використання ресурсів на підприємстві є також повна оцінка рівня виробничих можливостей (виробничого потенціалу) та визначення цілей підприємства (стратегічних та поточних), на досягнення яких будуть використані наявні ресурси. Одним з найважливіших факторів, що обумовлюють рівень виробничих можливостей підприємства, є його ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал – це узагальнююча характеристика усіх видів наявних виробничих ресурсів підприємства, що можуть бути використані для досягнення його стратегічних (стратегічний потенціал) і поточних (виробничий потенціал) цілей. Ресурсний потенціал підприємства складається з таких елементів: чітко визначені цілі використання ресурсів; наявні ресурси підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей (стратегічних та поточних); виробничі можливості підприємства, структурні та кількісні характеристики ресурсів, які необхідні для повного використання цих можливостей. Формування ресурсного потенціалу підприємства відбувається на трьох основних рівнях: національному; галузевому; підприємницькому та у трьох сферах: техніко-технологічній, економічній, соціально-організаційній.

Різноманітність, специфічність і складність ресурсного забезпечення підприємства, а також неабиякий вплив ходу і динаміки процесу використання виробничих ресурсів на ефективність функціонування виробничо-економічної системи у цілому, обумовлюють необхідність застосування комплексного системного підходу щодо вирішення проблеми управлінського регулювання процесів формування та використання виробничих ресурсів. Реалізація такого підходу насамперед передбачає формування на підприємстві спеціальної системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства.

1.Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.

2.Кальченко А.Г. Основы логистики. – К.: Тов-во “Знання”, КОО, 1999. – 135 с.

3.Кіндій М.В., Білик М.В., Саталкін С.С. Мегатренди і розвиток логістичних послуг //Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Логістика. – 2001. – №424. – С.306-312

4.Клебанова Т.С., Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н. и др. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели. – Донецк: Изд-во ТОВ "Юго-Восток", ЛТД, 2002. – 276 с.

5.Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И., Стаханов В.Н. Маркетинг и логистика фирмы. – М.: ПРИОР, 2000. – 128 с.

6.Крикавський Є. Логістика. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка, 1999. – 264 с.

7.Шемаєва Л.Г. Організація матеріальних та фінансових потоків на підприємстві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Харків. держ. екон. ун-т. — Харків, 2001. — 20 с.

*Отримано 30.08.2005*

УДК 658.012.4 : 504

К.В.НИЗЬКОДУБОВА, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЯКІСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтовується необхідність проведення якісної оцінки ефективності систем екологічного менеджменту промислового підприємства або оцінки екологічного рівня при функціонуванні системи екологічного менеджменту на підприємстві, яку пропонується проводити за низкою критеріїв.

Система екологічного менеджменту промислового підприємства розглядається як практична основа створення екологічно безпечного чистого виробництва. Саме з екологічним менеджментом пов'язані активізація та об'єднання існуючих можливостей виробничих систем і засобів для практичного рішення пріоритетних екологічних проблем [1, 3]. Вирішенню проблем удосконалення еколого-економічного управління діяльності підприємств присвячені роботи таких учених, як О.Балацький, Л.Мельник, Є.Мишенін, В.Трегобчук, В.Шепа. Екологічний менеджмент у системі управління екологічною безпекою можна визначити як складний механізм, основною ціллю функціонування якого є пошук шляхів забезпечення найбільш конкурентоспроможних рішень в області управління еколого-економічною та природоохоронною діяльністю. Ключовою ланкою в системі екологічного управління і менеджменту є екологічна служба підприємства, або, у випадку невеликих виробництв, окремий кваліфікований спеціаліст (менеджер) [1, 4].

При функціонуванні системи екологічного менеджменту на підприємстві необхідна якісна оцінка її ефективності, а також організація та планування екологічної діяльності.

При функціонуванні системи екологічного менеджменту на підприємстві, необхідна якісна оцінка її ефективності або оцінка екологічного рівня промислових підприємств [2, 4], яку пропонується проводити за наступними критеріями:

- обґрунтування і привселюдне декларування підприємством основних принципів екологічної діяльності (декларування екологічної